

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Политехнический институт
Кафедра «Стандартизация, метрология и управление качеством»

АВТОРЕФЕРАТ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ

Разработка процесса создания и внедрения комплексных рабочих
инструкций в субъектах малого предпринимательства

221400.68 «Управление качеством»
221400.68.01 Управление качеством в производственно-
технологических системах

Научный руководитель

кад.техн.наук, проф.

В.С. Секацкий

Выпускник

А.В. Суровцев

Нормоконтролер

кад.техн.наук, доцент

Н.В. Мерзликина

Красноярск 2016

Актуальность темы исследования

Прошло около 25 лет с тех пор как были кардинально изменены методы управления предприятиями и организациями в нашей стране. Можно подвести промежуточные итоги, однозначно, смена экономической формации не привела к экономическому росту и увеличению качества товаров и услуг, многие Советские предприятия разрушены их долю рынка заняли зарубежные транснациональные корпорации, качество товаров и услуг значительно упало, а цены выросли. Сегодня многие специалисты отмечают низкую производительность труда и низкую эффективность предприятий в РФ, и высокие издержки Российских компаний.

Особенно остро проблема низкой эффективности сотрудников проявляется в малом бизнесе, где компания не может позволить себе узких, профильных специалистов, и вынуждены терять производительность, нанимая универсалов и мастеров на все руки.

Нанимая сотрудника на работу в малом бизнесе, очень важна его минимальная стоимость все остальные качества уходят на второй план и вынуждены варьироваться. Поэтому работодатель экономит на обучении сотрудников, на оборудовании повышающих производительность и на средствах безопасности. Сегодня, когда говорят о модели экономики России, и проблемах роста, называя сегодняшнее положение дел кризисом, было бы важно поговорить о кризисе компетенции профессионалов. В современной России нет условий для развития и роста профессионалов потому, что нет экономической мотивации для сотрудников к профессиональному росту.

Сегодня в России платят сотруднику не от уровня его квалификации, не от опыта, не от качества или объема выполненной им работы, а от среднего значения оплаты труда в данном регионе. При этом на многих предприятиях отсутствует, необходимый контроль за эффективной работой сотрудников, и единственное что контролируется это присутствие на рабочем месте.

В свою очередь, сотрудник понимает, какие бы результаты он не показал и какой бы доход не принес предприятию, премия не будет значительной, и зарплата всегда будет соответствовать той, на которую его взяли. Даже если на рынке труда сотрудники с данной профессией и опытом получают больше. Единственный способ получить повышения, это найти работу в другой фирме с более высокой зарплатой и предложить руководителю либо повысить зарплату, либо искать нового сотрудника.

Деятельность сотрудников не стандартизована, а потому менее эффективна, если стандартизация машин узлов и механизмов привела к значительному сокращению затрат, то действия сотрудников не подвергались стандартизации в нашей стране.

Существует извечный конфликт между руководителями и подчиненными. Руководители уверены, что сотрудники «прохлаждаются» на работе, и не отработывают свои зарплаты, а подчиненные уверены, что им не доплачивают, и постоянно заставляют выполнять работу, которая не

входит в должностные обязанности, или исправлять чужие ошибки и недоделки. По существу правы и одни и другие.

Существуют сотрудники, которые ищут любую возможность выполнить меньший объем работы за ту же заработную плату, и соответственно повысить стоимость своего труда. Считается, что сотрудники должны бояться потерять рабочее место, когда руководство зафиксирует бездействие сотрудника, то должны уволить его. Однако увольнение старого сотрудника, и поиск нового сотрудника это деньги и время, как на поиск нового сотрудника, так и на обучение и введение в курс дела. Нет гарантий, что новый сотрудник будет лучше, чем предыдущий и вероятно, что достаточно быстро осознает как можно изображать видимость работы, и с успехом продолжит профанацию. И сотрудники искусно маскируют свое бездействие, вот некоторые приемы. Возьмите несколько папок, и перемещайтесь по офису, подобное поведение вызывает ощущение, что человек занят очень важным и большим объемом работ. Не отрывайте взгляда от монитора компьютера, не разговаривайте с другими сотрудниками по офису и начальство будет уверено, что сотрудник работает, хотя сам может заниматься своими делами. Однако тотальный контроль тоже не является эффективным, необходимо слишком большое количество контролеров, что экономически не выгодно.

Необходимо создать типовые рабочие инструкции для каждой специальности, естественно, есть профессии, не подлежащие такой процедуре как писатель, художник или поэт, однако для других это необходимо, где будет указана технологическая последовательность действий, в которых будет указано действие и время научно обоснованное и необходимое на выполнение операций. К каждой инструкции необходимо разработать систему контроля действий сотрудника и результатов его труда.

Цель работы: Разработать процесс создания и внедрения комплексных рабочих инструкций в субъектах малого предпринимательства. Разработать методику управления качеством рабочих инструкций с целью повышения производительности труда и снижению издержек.

Гипотеза: Повысить производительность труда на предприятии и снизить издержки можно за счет управления качеством рабочих инструкций.

Научная новизна: Слияние должностной и рабочей инструкции в единый документ (РД-инструкция), как средство повышения производительности и качества труда. Предлагается использование РД-инструкции как инструмента для измерения, контроля и развития сотрудника. А методику управления качеством РД-инструкций, как системный подход к актуализации РД-инструкции с целью повышения производительности труда и снижению издержек.

Пояснительная записка:

Рабочая инструкция - это один из инструментов стандартизации рабочего процесса. Рабочая инструкция представляет собой документ, в котором описаны правила выполнения конкретного процесса, вида работы, операции. У каждого работника может быть несколько рабочих инструкций

по каждому виду работ. Относительно рабочего процесса должностная инструкция регламентирует только то, что должен делать работник. А в рабочей инструкции указано, как ему это делать. Кроме того, должностная инструкция обычно это формальный документ, который создан только, чтобы выполнить требование законодательства. Должностная инструкция в постоянной работе не используется. Рабочая инструкция как рецепт - нужно выполнить указанные в ней шаги и достичь требуемого результата. Рабочая инструкция позволяет сотруднику, следуя указанному алгоритму выполнить работу качественно, без ошибок. Рабочая инструкция - это кратчайший путь к достижению результата. Работнику нет необходимости придумывать, как выполнить работу, обращаться с этими вопросами к коллегам, пытаться найти советы в других источниках.

Помимо алгоритма работы рабочая инструкция может содержать правила, позволяющие избежать ошибок, правила действий при различных внештатных ситуациях, перечень используемого оборудования, сырья, инструментов и другую информацию, необходимую работнику.

Немаловажную роль рабочие инструкции играют в случае найма нового сотрудника или временной замены. Рабочие инструкции позволяют избегать ситуаций, когда работник ушел в отпуск, а как выполнить ту или иную работу за него никто не знает. По-хорошему рабочие инструкции нужны всем. Но в первую очередь, конечно, инструкции необходимы работникам, обеспечивающим основной процесс на предприятии. Также имеет смысл создать рабочие инструкции для проблемных участков. Инструкция должна быть краткой, описывать определенный процесс, вид работы.

По возможности все шаги алгоритма должны сопровождаться фотографиями, рисунками. Чтобы работник мог видеть операцию не только в виде текста, но и наглядно. Рабочие инструкции должны создавать сотрудники, которые выполняют работу, и описывают ее. Задача специалиста по оптимизации, помочь ему правильно все оформить и ничего не забыть.

В первом разделе проведен анализ проблем малых предприятий, проанализирован уровень ответственности современных сотрудников. А так же выявлены проблемы компетенции современных сотрудников, падения качества и роста цен на товары и услуги. Выявлены следующие проблемы:

1. Отношение государства и общества к малому бизнесу в целом.
2. Недостаточный доступ малого бизнеса к материальным финансовым ресурсам.
3. Административные барьеры на пути развития предпринимательства.
4. Недостаточное самосознание предпринимателей.
5. Низкая производительность труда, 43% от уровня США в 2014 г.
6. Необходимость перехода на новый технологический уровень.
7. Высокая конкуренция и жесткая борьба за рынок сбыта.
8. Экологические проблемы в процессе производства, эксплуатации и утилизации.
9. Элементы бюрократической системы управления.

10 Безграмотные руководители, собственники бизнеса и менеджеры.

11 Отсутствие реальной организационной и управленческой деятельности руководителей, демотивация персонала.

12. Формальное отношение к качеству со стороны руководителя предприятия.

13. Перегрузка сотрудников и оборудования, отсутствие нормирования операций и процессов, нарушения режимов труда и отдыха и нервная обстановка.

В ходе анализа литературы выявлены случаи грубого нарушения стандартов качества и безопасности правил и норм поведения сотрудниками. Работники сырной фабрики запечатлели, как они купаются в молоке, из которого впоследствии производится соленый сыр-косичка. ТД «Сыры» г. Омск. Высокий уровень рутинной работы и интенсивность, заставляет искать сотрудников, новые ощущения. Перспективный немецкий пилот 27-летний Андреас Любиг в марте 2015 года направил самолёт с 144 пассажирами и 5 своими коллегами в склон горы и подобных случаев преднамеренного уничтожения самолета за последние тридцать лет как минимум восемь в мировой авиации. Находясь в жесткой конкуренции с другими авиаперевозчиками, авиакомпания пытается ради экономии средств сократить уровень расходов на персонал, и предпринимает для этого различные юридические хитрости, а в ответ получает забастовки. В результате руководство авиакомпании создает нервную не комфортную обстановку в компании, и ухудшает условия труда персонала, создавая дополнительный стресс в не легкой работе пилотов и бортпроводников. Вероятно, психика Андреаса Лубигца не выдержала растущего уровня стресса, и дала сбой, выраженный в неадекватном поведении на рабочем месте, что привело к трагедии. Получается, что конкуренция не улучшает качество услуги, а наоборот ухудшает его.

7 ноября 2012 года Юрист Дмитрий Виноградов пришёл на работу с оружием и застрелил 6 своих коллег и одного тяжело ранил. Следователям и психиатрам не удалось объяснить, каким образом тихий, замкнутый и не агрессивный человек превратился в безжалостного убийцу. Причины и мотивы поведения не установлены. Обществу объяснили причины его поступка длительной депрессией, однако суд признал его виновным и осудил на пожизненное лишение свободы в колонии строго режима[25]. Данный пример показывает функциональную и организационную неэффективность государственных институтов, таких как МВД, Следствие, Прокуратура и Судебная система России, деятельность которых формальна и направлена на наказание преступника и внушения страха своим гражданам о неотвратимости этого наказания, вместо того, что бы разобраться в причинах поступках Виноградова и разработать корректирующие действия с целью изменить Российское общество к лучшему. Ведь преступников уже давно не останавливает страх наказания, дискуссия о поступке Виноградова была остановлена в средствах массовой информацией, а специалисты вообще не интересовались этим случаем, для них он является ежедневной частью их

профессиональной деятельности, они привыкли к подобным убийствам, никто не проводит аналогии с похожими случаями, которые регулярно происходят в стране и с тем, что они лавинообразно учащаются.

Причина в системе, с тех пор как нашей стране начали навязывать либеральный Американский путь развития формализма и двойных стандартов во всем от производства до семьи, мы получили все болезни американского общества. Проблема формализма появилась давно, о ней писали лучшие умы человечества Гюго, Чехов, Куприн, но общество меняется крайне медленно и не обращает внимания на предупреждения. Для изменений всего лишь нужно, уважать человека, его мнение, интересы и принимать его поступки, такими, какие они есть, вне зависимости от его социального статуса.

Сотрудники компании всегда отражают отношение к ним и бизнесу собственников, и менеджеров высшего звена на потребителя товара или услуги. И если собственники и руководители транслируют негативные эмоции, формализм и желание заработать на рабском труде, то в ответ получают аналогичные действия и эмоции. Сотрудники готовы на месть за обиды и обман, нарушая профессиональные правила, законы, нормы морали и этики, инструкции по безопасности. Отсутствие уважения и контроля со стороны руководителя может привести к колоссальным потерям. Сегодня эти проблемы характерны для большинства стран в мире. Желание бесконечно снижать стоимость издержек и стоимость человеческих ресурсов приводит к демотивации персонала, отсутствию дисциплины, падению квалификации, росту депрессивных состояний и нервных расстройств, что в свою очередь ведет к росту издержек предприятий из-за высокого уровня несоответствия процессов, росту производственного травматизма и аварийности.

Во втором разделе проведен анализ моделей управления предприятиями, выявлены пути решения проблем. Для анализа выбраны самые успешные страны в двадцатом веке это США, СССР, Япония, Китай проведен анализ принципов и методов управления выявлены преимущества, которые можно использовать сегодня.

Анализируя американскую модель, были сделаны выводы:

Анализируя работы Тейлора можно выделить следующее:

1. Используя хронометраж необходимо рассчитывать и учитывать плановое время на выполнения операций.
2. Необходимо создавать квалификационные требования к сотрудникам для выполнения конкретной должностной инструкции и подбирать сотрудника, который соответствует требованиям.
3. Необходимо регулярное обучение для производительного выполнения действий предусмотренных инструкцией.
4. Производительность труда и улучшение инструкции и процесса можно стимулировать за счет увеличения оплаты труда.

Из принципов Эмирсона выделим следующее:

1. Постановка целей и задач в области.

2. Приоритет в разработки инструкции оставить за наиболее опытным сотрудником в функционале разрабатываемой инструкции. Компетентное консультирование функциональными рабочими.

3.Здравый смысл позволит повышать эффективность инструкции и процессов

4. Справедливое отношение к подчиненному персоналу, в том числе оплата и условия труда. Нормирование условий, усилий.

5. Постоянный, быстрый и точный учет результатов реализации инструкции.

Из работ Г. Форда:

1. Стандартизацию производственных процессов, сырья, оборудования.

2. Специализацию сотрудников на выполнении операций

3. Научный подход.

Из работ американского социолога Э. Мейо применим:

4. Уважение к личности рабочего создания благоприятной психологической обстановки и предоставления разнообразной работы.

5. Привлечения рабочего к принятию организационных решений, планированию работ и управлению предприятием.

6. Из работ Деминга: Принять и внедрить 14 принципов и философию Деминга за этими идеями будущее.

За семьдесят лет существования советской модели управления предприятиями, были разные этапы развития системы, где были свои достижения и свои проблемы, она проходила период великого энтузиазма индустриализации 30-х годов и ужаса коллективизации и репрессий, уникальной результативности 40-х годов и нечеловеческого перенапряжения, высокой эффективности 50-х годов и романтики звездных 60-х с лидерством в космосе, благополучных и застойных 70-х где наметились тенденции к формализму и припискам, и трагичных 80-х где накопившиеся ошибки не удалось исправить и внедрить улучшения, что позволило бы поднять систему на новый уровень развития. Датой смерти советской модели управления можно считать 26 апреля 1986 года 01 час 23 минуты, когда произошел взрыв четвертого энергоблока Чернобыльской атомной электростанции. Подобная техногенная авария говорит о том, как важно вовремя внедрять улучшения во все процессы предприятия.

Из наработок советской системы управления необходимо перенять

1. Истинное уважение к рабочему и самоуправление трудовыми коллективами, высокую социальную защиту сотрудников и народный контроль.

2. Эффективные системы наставничества, образования, подготовки и развития кадров.

3. Благоприятный психологический климат и поддержка коллектива в работе и жизненных ситуациях. Социалистические трудовые соревнования.

4. Хозрасчет.

5. Законодательно закрепленные высокие требования к качеству, надежности оборудования и систему контроля особенно в военной промышленности.

Япония считается абсолютным лидером в области качества, они осознали и творчески применили принципы и философию Деминга, получив колоссальный экономический эффект и мировое признание.

Но, как и в любой системе управления, в японском менеджменте есть свои недостатки. Успех японских компаний основывается на колоссальном перенапряжении рядовых сотрудников и заведомо высоком темпе и интенсивности работы. Квалифицированные кадры менее усердно и лояльно относятся к практике перераспределения кадров. И если молодой сотрудник без возражений будет выполнять и функции сборщика, и уборщика помещений, то старший сотрудник подобного рода изменения работы воспримет без энтузиазма. Когда японские компании были признаны лидерами в области качества, они расслабились и отошли от принципов качества, которые декларировали прежде. Многие принципы сегодня выполняются формально, на уровне лозунгов и пустых обещаний.

Создав бренд: «Лучшее качество в мире – японское» и оглядываясь на американские компании, где экономят на качестве, а недостатки товаров компенсируют через рекламу и политический ресурс. Японские компании предпочли более простой американский вариант и отступили от идеалов качества и философии Деминга.

В начале двадцать первого века японцы потеряли контроль над «Нисаном» и «Субару», которые сегодня контролируют французы. А лидерами мировой индустрии бытовой электроники является американское «яблоко», корейский «Самсунг», и многочисленные китайские компании. Необходимо отметить, что в 2010 году автомобильный гигант "Тойота" вынужден был отзывать крупные партии автомобилей для устранения брака, который приводил к авариям, иски пострадавших чуть не разорили компанию, вслед за «Тойотой» отозвал крупные партии автомобилей и основной конкурент компания «Хонда». Что свидетельствует о сбоях в японской модели управления и необходимостью корректировки с учетом современных изменений окружающей среды.

Япония окончательно потеряла статус самой высокотехнологичной страны в мире 11 марта 2011 года когда произошла авария на АЭС «Фукусима-1». С момента аварии прошло пять лет, а мировой

общественности не представили истинные причины аварии и предложили поверить, что только землетрясение и цунами привели к аварии. Далее следует информационное молчание от всех типов средств массовой информации до экологических организации. Что скрывает эта тишина может быть, то как компания оператор АЭС сэкономила на качестве обучения персонала и резервных генераторах на модернизации оборудования и на работах, которых не нашлось во всей Японии. Согласно выводам японской парламентской комиссией, причиной катастрофы стали ошибки персонала, вызванные как неготовностью к такой аварии, так и неграмотным вмешательством в процесс ликвидации последствий аварии премьер-министра Японии Наото Кана[46]. Как и в Чернобыле на Фукусиме последствия аварии устраняли люди, которые работали в условиях прямого воздействия радиации и погибли, получив несовместимые с жизнью дозы облучения, из-за некомпетентности и амбиций своих руководителей. Некомпетентный руководитель, которому безразличен уровень качества - это проблема многих предприятий в России особенно малого и среднего бизнеса, по этой причине им очень тяжело развиваться, и они умрут в ближайший кризис, выкинув свой персонал на улицу, чем создадут головную боль для властей региона.

Из Японской модели управления выделим:

1. Изменения - основа развития, успеха, процветания и финансового благополучия.
2. Основа успеха японской системы менеджмента — умение работать с людьми. Применения знаний и методов психологии и психотерапии для эффективного управления людьми.
3. Отсутствие привилегий в условиях труда, одежде, питания у сотрудников всех рангов.
4. Вся ответственность лежит на руководителе, во время отсутствия спроса и кризиса заработную плату сокращают руководителям, а не рабочим.
5. В первую очередь по службе продвигаться люди, обладающими такими качествами, как честность, порядочность, скромность и трудолюбие.
6. Зарплата управленческого персонала компаний редко более чем в 7—8 раз превышает зарплату стажера.
7. Гласность и самоуправление в компании.

Если и выбирать лидера сегодня в мировой экономике это однозначно будет Китай — мировая фабрика, страна в которой производят все и с различным уровнем качества, страна, обладающая самым большим людским потенциалом. Эксперты, политологи, и экономисты множества стран мира все глубже изучают природу реформирования китайской экономики, его принципы и положения с целью выявить подлинные причины беспрецедентного развития экономики этой страны с того самого периода, когда началось претворение в жизнь новой стратегии, первоначально основанной на принципиальных положениях Дэн Сяопина[48]. В этой связи необходимо выделить следующие главные принципы этой стратегии. Политическое руководство сосредоточило все общественные силы и энергию

народа не на разрушении и критике прошлого, а на созидании нового, объединив вокруг этих созидательных идей и конкретных планов и программ все китайское общество. Компартия Китая, ее многочисленный и хорошо образованный аппарат, эффективно управляет страной и возглавила процесс реформаторских преобразований.

Основная цель реформ - социальные перемены, улучшение жизни населения, никаких лозунгов и призывов жертвенного характера, только качественные позитивные достижения по принципу "шаг за шагом". Как справедливо отмечает исследователь восточноазиатских стран профессор Я. М. Бергер, "экономика и управление нацелены на совершенствование общества, что полностью игнорируется западными политиками, руководителями, и мы регистрируем миграционный кризис в Европейском союзе. Сегодня можно проанализировать принципы Китайской модели управления: совмещать несовместимое, одна страна две системы, копировать и повторять, ставить нереальные цели и достигать их в невозможные сроки и как результат 38 лет непрерывного роста экономики в среднем по 10% ежегодно. Китайское правительство не боится действовать в отличии от других правительств. Секреты китайской экономики такие же разнообразные и притягательные, как и китайская кухня. Как и в китайской кухне, эти секреты передают только китайцам. Опыт Китая показывает, что нет невозможного в экономике, вопрос как вы руководите экономикой и предприятием, китайское экономическое чудо еще раз доказало, что люди главное звено экономики и главная причина развития.

В третьем разделе приведены результаты работы по методам и технологиям решения выявленных проблем с целью повышения производительности труда и качества. При оценке производительности труда никто не учитывает качество товаров и услуг и их соответствие цене, за которую они были реализованы, уровня удовлетворенности покупателя, поэтому можно сделать вывод, что сравнение производительности труда в разных странах некорректно потому, что не учитываются параметры качества произведенного товара. Кому нужно сто единиц некачественного оборудования произведенного за сто минут, уверен потребитель готов подождать еще несколько часов, но получить качественное оборудование. Логичнее было сравнивать производительность у товаров, обладающих одинаковым качеством, или оценивать время работы человека и время работы машин, или количество работающих машин, тогда эта методика более точно позволила оценить уровень автоматизации и производительности труда.

Вероятнее всего, производительность труда, как показатель уровня производства, необходимо заменить другим параметром, или изменить методику его определения, отнесенного к качеству товара. Например, качество труда, однако, данный вопрос требует тщательного анализа и детальной проработки. В рамках данной работы условимся понимать под производительностью труда скорость и объем производства качественного товара, полностью удовлетворяющего ожидания потребителя.

Концепция бережливого производства (БП) может содействовать организациям в повышении конкурентоспособности и эффективности бизнеса, предлагая комплекс методов и инструментов по всем направлениям деятельности, позволяющий производить товары и оказывать услуги в минимальные сроки и минимальными затратами с требуемым потребителем качеством[51].

Применение БП предполагает определенный способ мышления, рассматривая любую деятельность с точки зрения ценности для потребителя и сокращения всех видов потерь.

Концепция БП позволяет:

- постоянно повышать удовлетворенность потребителей, акционеров и других заинтересованных сторон;
- постоянно повышать результативность и эффективность бизнес-процессов;
- упростить организационную структуру, улучшить процессы менеджмента;
- быстро и гибко реагировать на изменение внешней среды.

Философия БП основана на представлении бизнеса, как потока создания ценности для потребителя, гибкости, выявлении и сокращении потерь, постоянном улучшении всех видов деятельности на всех уровнях организации, вовлечении и развитии персонала с целью повышения удовлетворенности потребителей и других заинтересованных сторон.

Философия БП предполагает высокий уровень самоорганизации, менеджмент, опирающийся на корпоративную культуру, что придает большое значение ценностям, которые организация определяет, поддерживает и развивает.

Ценности БП представлены как организационная основа концепции, на которую опираются принципы БП.

Следует различать ценность с точки зрения потребителя, выраженную через полезность, и ценности организационные, установленные и сформулированные для организации, ее собственников, менеджеров и работников.

Основными организационными ценностями БП являются:

- а) Безопасность
- б) Ценность для потребителя
- в) Клиентоориентированность
- г) Сокращение потерь
- д) Время
- е) Уважение к человеку

Организационная структура в концепции БП предполагает стремление к сокращению числа уровней управления в организации, которое обеспечивается за счет передачи части управленческих функций в процессы создания ценности для потребителей, используя принципы и инструменты БП.

Оперативное планирование встраивается в процессы на основе принципа вытягивания и применения канбан; организация (как функция менеджмента) в процессах создания ценности обеспечивается за счет делегирования полномочий и развития лидерства среди исполнителей; мотивация реализуется через самомотивацию на основе социальных потребностей, потребности в признании, самореализации; контроль - за счет встроенного качества, методов рока-уоке, статистических методов, самоконтроля.

Лидерство рассматривается, с одной стороны, как новый тип производственных отношений, и как культурная установка и ценность с другой. БП основано на новом поведении руководителей, менеджеров, специалистов, служащих и рабочих. Задача руководителей организации - преобразовывать лидерские мотивы персонала в систему поведения, ориентированную на потребителя, акционеров, постоянное улучшение и снижение потерь.

Вовлечение персонала в БП достигается за счет создания специальной среды в отношениях между работниками, в которой каждый может выполнять роли и функции, как правило, свойственные руководителям: планирование и организация деятельности, разработка стандартов, контроль, мотивация. Для реализации перечисленных функций специалистам, служащим и рабочим предоставляется право участвовать в межфункциональных командах и проектах по улучшению на разных уровнях управления, в роли лидера группы, инициатора, эксперта и др.

Мотивация в БП представляется как система ценностей, принципов, процессов, методов, направленная на создание условий, реализации социальных потребностей, потребности в признании и самореализации работника и их использование в интересах организации.

Для эффективного использования потенциала работников следует развивать корпоративную культуру в организации, основанную на:

- отказе от системы наказания за непреднамеренные ошибки/несоответствия, т.е. признание, что большинство проблем в организации связано с системой менеджмента, и только небольшое количество с исполнителями;

- открытости и прозрачности системы управления организации, приверженности высшего руководства принципам БП;

- всесторонней системе обмена информацией о целях и ходе преобразований, т.е. доведении поставленных целей до сведения каждого работника;

- выдвижении общей идеи, которая была бы понятна и близка всем работникам, и объединила их;

- доведении до каждого работника значимости своей роли в цепи создания ценности для потребителя, влияния на качество, безопасность и достижение общей цели организации.

Успех развития системы организации бизнеса на принципах БП определяется уровнем понимания работниками базисных понятий БП, таких

как: ценность для потребителя, поток создания ценности, совершенствование потока создания ценности, потери в потоке создания ценности. Высшему руководству организации следует определить компетентности работников в области БП и потребность в их подготовке, организовать подготовку как на рабочих местах, так и в специализированных учебных центрах (подразделениях) по БП, исходя из поставленных целей и задач, а также на основе ГОСТ Р 10015.

К основным инструментам БП относят:

- стандартизацию работы;
- организацию рабочего пространства (5S);
- картирование потока создания ценности (VSM);
- визуализацию;
- быструю переналадку (SMED);
- защиту от непреднамеренных ошибок (roka-yoke);
- канбан;

В четвертом разделе разработана методика, создания комплексных рабочих инструкций, процессы создания и внедрения комплексных рабочих инструкций в субъектах малого предпринимательства.

Основная идея методики проектирования и создания комплексной рабочей инструкции состоит в слиянии должностной и рабочей инструкции в единый документ (РД-инструкция) в рамках концепции бережливого производства на основе профессиональных стандартов РФ с применением философии Деминга и методов ситуационного лидерства как средство повышения производительности и качества труда. Предлагается использование РД-инструкции как инструмента для измерения, контроля и развития сотрудника. Дополнительно предлагается делегировать сотруднику полномочия по принятию решений в рамках РД-инструкции выбору поставщиков ресурсов, обеспечить индивидуальный подход к клиенту и сотруднику. А методику управления качеством РД-инструкций как системный подход к актуализации РД-инструкции с целью повышения производительности труда и снижению издержек.

В процессе создания РД-инструкций необходимо обеспечить достижение следующих целей и задач.

Цели проектирования РД-инструкций:

1. Обеспечить постоянное улучшение уровня качества и увеличения ценности товара, услуги, процесса, операции с точки зрения потребителя.
2. Обеспечить ритмичное выполнение операций, производственных заданий и своевременную поставку товара или оказание услуги потребителю.
3. Обеспечить стандартизацию работ, процессов, операций.
4. Обеспечить повышение сбалансированного и эффективного использования всех видов ресурсов, снижение относительных запасов и экономичный расход ресурсов.
5. Обеспечить постоянное развитие лидерских и духовных качеств персонала. Повышение уровня квалификации и компетенции. Воспитание специалиста с уникальным профессиональным опытом и навыками.

6. Обеспечить повышения уровня безопасности операций, товаров и услуг на протяжении всего жизненного цикла.

7. Обеспечить постоянное снижение воздействия на окружающую среду производственных процессов и произведенных товаров и услуг.

Задачи проектирования РД-инструкций:

1) Установление ответственности каждого работника за порученные ему операции.

2) Исключение обезличивание ответственности.

3) Исключение ответственности за процесс, или операцию на который сотрудник не в силах повлиять.

4) Обеспечить взаимодействие между сотрудниками подразделений на экономической основе (хозрасчет).

5) Обеспечение реальное делегирования полномочий для принятия решений в рамках действия РД-инструкции, которую исполняет сотрудник.

6) Обеспечение точного учета результатов работы, всех сотрудников и доступную, оперативную визуализацию этих результатов.

7) Для организации систем мониторинга и контроля максимальное использование автоматических средств измерения контроля и регистрации.

8) Снижение рабочего времени, если нет производственных заказов или после пиковых производственных нагрузок.

9) Регулярно введение новых или дополнительных операций, позволяющих сотрудникам дополнительно зарабатывать.

10) Стимулирование сотрудников сокращением рабочего времени и гибким графиком труда.

11) Внедрение системы мер блокирующую увеличения интенсивности труда сверх установленного нормативом и согласованного с сотрудником значения.

12) Использование методов психотерапии для снятия страхов, депрессий, неврозов, блоков и ограничений у сотрудников.

13) Перенос оперативно-хозяйственной деятельности в рамках инструкции на исполнителя.

14) Создание условий для творческой работы исключение, уменьшение и автоматизация рутинной операции.

15) Обеспечение ежемесячных улучшений РД-инструкций, проведение ежегодного анализа и аудита всей инструкции.

16) Исключение штрафов, наказаний, порицаний, критики, негативных эмоций.

17) Повышать инициативность сотрудников, производственную и творческую активность.

18) Корректировка стандартных инструкций под исполнителя, учитывать индивидуальные и психологические особенности сотрудника.

19) Воспринимать сотрудника как личность, независимо от его достижений.

20) Изучать мотивы и удовлетворенность трудовой деятельности, групповую динамику коллектива.

21) Воспитывать у сотрудников ответственность, чувство долга, конструктивную открытую критику и самокритику.

22) Обучать работе по инструкции, профессиональным знаниям, формировать знания и навыки из различных областей: бизнеса, науки, спорта, искусства, культуры.

23) Планировать и организовывать отдых сотрудников.

24) Внедрять систему самоорганизации и самоуправления трудовым коллективом и предприятием.

Основные принципы управления РД- инструкцией:

1) Ответственность, обязанности, нормативы, ресурсы и права сотрудника указанные в должностной инструкции не могут быть разделены между другими сотрудниками, ограничены или отменены до тех пор, пока инструкция действует.

2) Выполнение инструкции в полном объеме - обязательно. Сотрудник работающий по инструкции может отступить от ее выполнения если инструкция не соответствует ситуации, или действуя по инструкции сотрудник ухудшает качество, или увеличивает издержки. В такой ситуации сотрудник должен немедленно связаться с руководителем, если нет возможности проконсультироваться с руководителем или процесс невозможно остановить сотрудник действует по своему усмотрению. И подобная ситуация, действия сотрудника анализируются и заносятся в инструкцию. Каждый случай несоответствия инструкции ситуации говорит о необходимости немедленно внести изменения в инструкцию.

3) РД-инструкция разрабатывается на законченную часть процесса или операцию, для выполнения которой необходимо и достаточно одного сотрудника. Ответственность за результат работы по инструкции должны быть максимально персонализированы и закреплены за одним сотрудником.

4) РД-инструкция составляется таким образом, чтобы не нарушать режим труда и отдыха, и законодательно закрепленные обязательные перерывы.

5) Затраты, выручка и компенсации сотруднику при выполнении каждого цикла РД-инструкции регистрируется автоматическими средствами контроля независимыми от сотрудников. Объем и качество работ формируют выручку РД-инструкции и учитывается по каждому сотруднику это облегчает анализ эффективности процессов.

6) Инструкция вступает в действие только после того как ее приняли (подписали) руководитель и сотрудник который работает по данной инструкции.

7) Внесение изменений обязательно должно происходить после проведения эксперимента, по результатам процесса, который был изменен.

Основные принципы проектирования РД-инструкций:

- 1) Должна быть максимально понятной и содержать необходимую и точную информацию для выполнения работы. Все требования и нормы должны быть измеряемыми величинами. Инструкция должна содержать не более двух листов машинописного текста
- 2) Инструкция состоит из двух частей непосредственно инструкции и комментария к инструкции, где указывается, по каким причинам была принята именно такая формулировка инструкции. Комментарии используют на этапе улучшения инструкции и позволяют понять причины принятия тех или иных решений и формулировок, указанных в инструкции. Текст пояснений не входит в объем инструкции.
- 3) Инструкцию разрабатывает человек, обладающий наибольшим уровнем знаний и навыков выполнения данной работы. Инструкцию проверяет руководитель, который может привлекать неограниченное число консультантов для анализа инструкции. Любой сотрудник может вносить предложения по изменению инструкции с целью улучшения процесса.
- 4) Инструкция должна учитывать все аспекты процесса, качества, технологии, безопасности, издержек, психологию сотрудников включая личностные и социальные особенности сотрудников.
- 5) Необходимо выявить критерии качества и критерии удовлетворенности потребителя выполняемой работы и методы контроля этих параметров. Определить издержки каждой операции, оплату труда сотрудника, и добавочную стоимость которую формирует каждая операция.
- 6) Оплата труда должна быть основана на том, на сколько работник выполнил критерии качества выполнения операции и критерии удовлетворенности потребителя.
- 7) Исполнитель инструкции определяет качество, стоимость и другие характеристики применяемого оборудования.

Процесс разработки РД инструкции:

- 1) Упростить организационную систему предприятия закрепить за каждым сотрудником единственного руководителя. Определить консультанта и эксперта (тренер инструктор) для сотрудника
- 2) На основе профессионального стандарта РФ сопоставить трудовые функции, трудовые действия, необходимые умения, необходимые знания с технологическим процессом на предприятии.
- 3) определить время цикла для каждой производственной операции и процесса в целом;
- 4) определить безопасные методы выполнения операций;
- 5) определить каждый рабочий шаг, последовательность выполнения операций;
- 6) Сопоставить с методикой проектирования и управления РД-инструкциями и принципами БП.
- 7) Определить консультанта и программу образования

8) Определить систему контроля, необходимые ресурсы и системы стимулирования и мотивации сотрудника

9) Проводится эксперимент, выявляются недочеты, корректируется и согласовывается с сотрудником.

10) Анализирует, проверяет, привлекает экспертов, согласовывает и подписывает генеральный директор.

11) Подписывает сотрудник, с момента подписи инструкция действует.

Блок-схема процесса представлена на рисунке 4.1

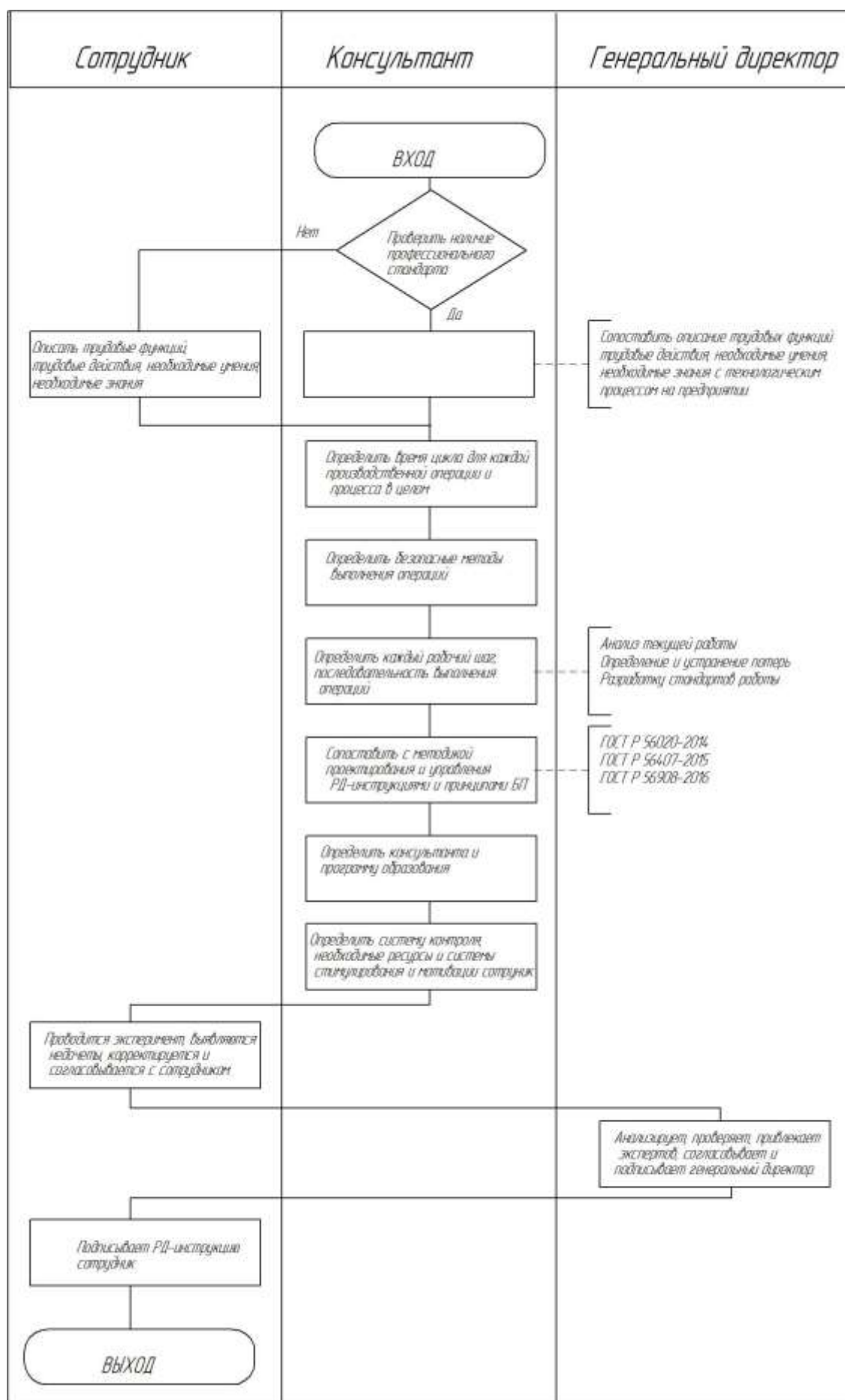


Рисунок 4.1 Процесс разработки РД инструкции.

Сложная и нелогичная структура малых предприятий приводит к неэффективному функционированию малых предприятий. Наиболее распространенная схема структуры малых предприятий представлена на рисунке 4.3. В большинстве случаев используется структура большого предприятия и она урезается до нужд малого в результате часть обязанностей не выполняется из-за перегруженности сотрудников или из-за того что данная обязанность не была вменена конкретному сотруднику. Менеджеры среднего звена попали в группу риска, как представители одной из самых сложных работ в плане нервных срывов[58].

Были проведены исследования, которые были призваны показать, какая из профессий хуже всего влияет на нервную систему работников. В итоге профессия менеджера среднего звена одна из самых опасных для работников.

Ранее появились данные о том, что слишком сильное увлечение работой может привести к алкоголизму [58]. По данным последнего исследования ученых из Университетского колледжа Лондона, переработка может вызывать инсульт. [59]. Причиной всех негативных эффектов есть стресс на рабочем месте. У менеджеров самый высокий уровень стресса, с одной стороны он не имеет права принимать решения в отношении подчиненных, а должен транслировать ситуацию вышестоящему руководителю. С другой стороны он должен внедрять решения вышестоящего руководителя, который не достаточно знает ситуацию. По большому счету, при современном уровне образования рабочих менеджер среднего звена является лишним и ненужным звеном управления, которое, замедляет и искажает движение информации для принятия решений.



Рисунок 4.3. Распространенная схема структуры малых предприятий

Поэтому предлагаю при внедрении РД - инструкций использовать структуру предприятия с минимальными уровнями подчиненности. Предлагаю уменьшить количество руководителей разного уровня, до

минимально возможного в идеале до одного, потому что на многих предприятиях руководители создают дополнительный «внешний шум» для сотрудника, указания руководителя не улучшают, а ухудшают стабильность процесса, так как сами руководителям между собой не могут договориться. Так как руководитель не знает работы сотрудника и дает зачастую ненужные задания и бесполезные указания, он не осуществляет поддержку деятельности сотрудника, как требуют современные стандарты по качеству, а пытается доказать свою значимость, чем создает дополнительный «внешний шум». Представленная схема структуры на рисунке 4.4 позволяет повысить управляемость компании, снизить потери, повысить стабильность процесса за счет делегирования полномочий, ответственности и ресурсов непосредственно сотруднику осуществляющему процесс. Линейная структура не делает иерархических и социальных различий между сотрудниками в результате чего улучшает психологический климат в коллективе. Среди сотрудников одного отдела могут отличаться должностные инструкции и функциональные обязанности.

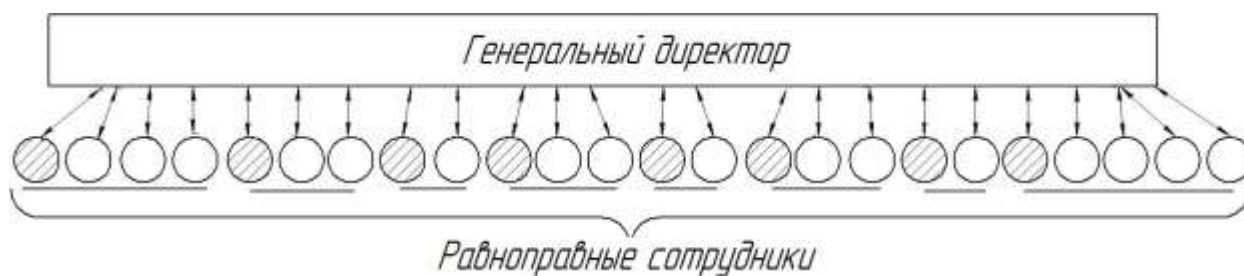


Рисунок 4.4 Структура малого предприятия необходимая для внедрения РД-инструкций.

А что представляет собой «внутренний шум» для сотрудника, когда мы рассматриваем его деятельность с точки зрения инженеринга процесса и процессного подхода. Ему мешают блоки и ограничения, которые засели в его подсознании и уже управляют человеком помимо его воли. Эти блоки были заложены родителями, родственниками, учителями, воспитателями как устаревшее поведение не соответствующее ситуации или как неверное поведение в результате, которого человек испытал негативные эмоции, или попал в конфликтную ситуацию. Поэтому, основная проблема человека с блоками и ограничениями являются внутренние ощущения, когда все новое кажется непонятным, страшным, ненужным. Здесь появляется две реакции либо он тихо уходит, и не делает то, что ему предлагают, либо он демонстративно и громко заявляет, что это не работает, и переубедить таких людей практически невозможно, невозможно показать выгоду такие люди отказываются видеть очевидные факты они живут в своем дефектном мире, где то, что работает у всех у них не работает. И преодолеть можно данные проблемы только с помощью психотерапевта и методов психоанализа, их предлагается использовать в рамках обучения для развития сотрудников. Необходимо создать условия для постоянного роста и развития сотрудников.

Основная проблема внедрения заключается в том, что ответственность закрепляется персонально ее невозможно передать или разделить усиливается и ответственность руководителей ведь инструкция описывает все необходимые действия и руководитель их утвердил, а значит если действия по инструкции приводят к аварии значит, руководитель отвечает в соответствии с законодательством. Поэтому РД- инструкции невыгодны руководителям они не смогут переводить как моральную так и юридическую ответственность на сотрудников. Ведь сегодня расплывчатые неточные определения в должностных инструкциях служат только одной цели перенести ответственность за несчастные случаи на подчиненных желательно на тех, кто пострадал или погиб в аварии. Поэтому наши типовые должностные инструкции содержат следующие фразы как рабочий, выполняющий работы на участке должен знать законы РФ стандарты безопасности РФ, постановления правительства РФ правила выполнения работ и т.п. ясно что выполнить подобные требования невозможно, а значит всегда можно сослаться на должностную инструкцию. Получается в современных условиях директор нужен только с одной целью подписывать бухгалтерские документы и получать повышенную заработную плату. Поэтому от руководящего звена необходимо отказываться так как они мешают в большей степени нежели чем помогают в работе, а стоимость их услуг высока.

РД - инструкции невыгодны и сотрудникам которые привыкли перекладывать свои обязанности на своих коллег, которые имитируют рабочую деятельность в большей степени чем выполняют свои обязанности.

РД-инструкция закрепляет за исполнителем финансы, что уменьшает возможность манипуляцией ими директором или сотрудниками.

РД-инструкции позволяют фиксировать объем работ и согласовывать с сотрудником, так как точно определяются в РД-инструкции и подписываются сотрудником.

основным элементом отвечающим за эффективное функционирования РД-инструкций это неотвратимая связь между объемом, качеством выполненной работы и уровнем оплаты труда. Однако, для того что-бы сотрудник мог выйти на необходимый уровень объемов и качества выполнения операций его необходимо обучить.

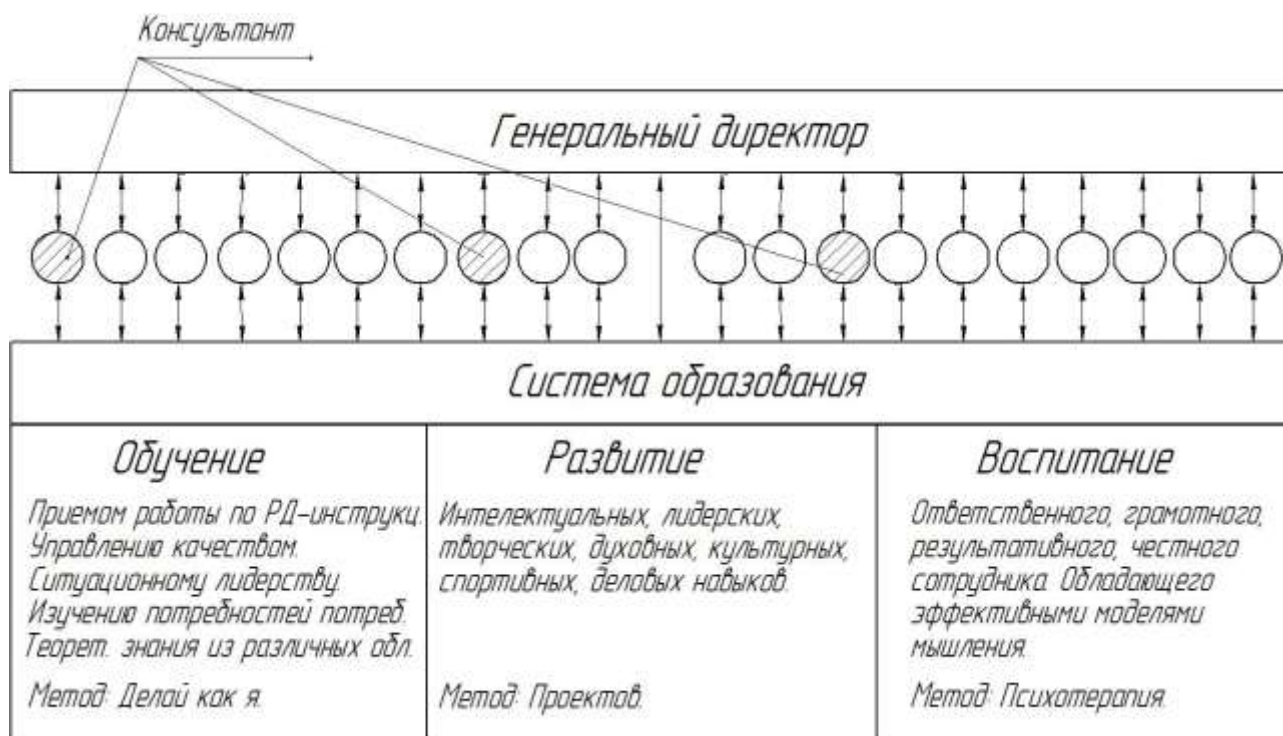


Рисунок 4.2 – Структура системы образования малого предприятия.

Важнейшим этапом организационной работы является обучение сотрудников. Современный уровень проблем, бешеный ритм жизни заставляет не только, обучать но и развивать и воспитывать сотрудника потому как те знания и модели поведения которые он получил в школе и университете устаревают и требуется не столько система обучения на предприятия сколько система образования, поэтому все крупные компании в России сегодня имеют внутренние обучающие центры и университеты примером может, служить ПАО Сбербанк.

Структура система образования малого предприятия представлена на рисунке 4.3. Первый блок системы образования, это обучение. Сотрудника необходимо обучить приемам работы по РД-инструкциям ведь без этих знаний, человек не сможет выполнять работу качественно. Необходимо обучать управлению качеством ведь в процессе работы сотруднику необходимо внедрять улучшения в процессы на предприятии. Ситуационное лидерство поможет человеку формировать лидерские качества и навыки управления людьми. Изучение потребностей потребителя позволит внедрять большее количество улучшений. Изучение теоретических знаний из различных областей позволит эффективно синтезировать новые знания в профессиональной области. В данном случае подходит метод обучения «Делай как я», когда преподаватель показывает, как выполнять работу изучать материал.

Второй блок образования направлен на развитие интеллектуальных, лидерских, творческих, духовных, культурных, спортивных, деловых навыков, что позволит сформировать активного специалиста с постоянно

растущей профессиональной квалификацией. Предлагается использовать метод проектов или коучинг - это процесс когда назначается куратор для сотрудника они вместе планируют конкретные цели и выполнение определенных мероприятий, которые позволят развить необходимые навыки и получить опыт в нужной области. Куратор консультирует и анализирует деятельность сотрудника. Подобный метод получил широкое распространение в последние десятилетия в мире среди частных предпринимателей.

Третий блок системы образования является воспитание сотрудника с целью формирования таких качеств личности как ответственность, результативность, грамотность, честность, формирование эффективных моделей мышления. Негативный опыт и негативные эмоции, стрессовые ситуации пережитые ранее, не позволяют сотруднику результативно трудиться. Необходимо принять негативный опыт, проанализировать его и выйти из стрессовых ситуаций, тогда возможно освободить ресурсы организма для профессиональной деятельности.

Процесс внедрения РД-инструкции:

1. Обучение генерального директора.
2. Изменение структуры предприятия снижение уровней подчиненности.
3. Организация рабочего пространства 5S
4. Картирования потока создания ценностей VSM
5. Обучение сотрудников
6. Проведение эксперимента совместного взаимодействия, выявляются недочеты, корректируются и согласовывают
7. Анализирует, проверяет, привлекает экспертов и допускает к работе.

Генеральный директор

ВХОД

Обучение генерального директора

*Изменение структуры предприятия
снижение уровней подчиненности*

*Организация рабочего пространства
5S*

*Картирование потока создания
ценности VSM*

Обучение сотрудников

*Проведение эксперимента совместного
взаимодействия; выявляются недочеты,
корректируется и согласовывается.*

*Анализирует, проверяет, привлекает
экспертов, и допускает к работе.*

ВЫХОД

Внедрение РД-инструкций поможет решить множество современных проблем стоящих перед малыми предприятиями в России:

1. Директор будет освобожден от текущих проблем, их будут решать сотрудники, так как им делегированы эти полномочия в указанных рамках.

2. Директор сможет заняться качеством и модернизацией.

3. Директор начнет понимать, за какую именно работу он платит своим сотрудникам, какова трудоемкость и добавочная стоимость у этих действий. И наконец, наши директора избавятся от постоянного стресса, который вызван неврозом «А вдруг сотрудники бездельничают»

4. Сотрудники будут понимать, за какие именно действия они получают деньги и при увеличении этих действий они получают компенсацию.

5. Сотрудники смогут улучшать процессы, товары и услуги без необходимости мучительных убеждений руководителя в необходимости изменений.

6. Сотрудник сможет думать и действовать на рабочем месте, а не ждать решения директора.

7. Сотрудники будут заняты качеством, а не внутренней борьбой за очередную должность или доминирование в конфликте.

8. Начальники отделов и менеджеры нижнего звена не смогут ограничивать профессиональный рост сотрудников, с целью уменьшить конкурентов в борьбе за повышение.

9. Клиенты получают необходимый уровень качества и сервиса, а не истерику за свои деньги.

10. Сотрудники смогут развиваться постоянно, в процессе работы и отпадет необходимость в поиске людей нужной квалификации.

11. Сотни конфликтов исчезнут, так как уровень понимания и коммуникаций возрастет, так как на рабочем месте будут взаимодействовать только двое, директор и сотрудник.

12. Процессы в компании станут прозрачными, управляемыми и понятными всем. Руководителю, сотрудникам, контролирующим органам и обществу.

13. Возрастет уровень доверия, снизится уровень стресса, агрессии и нервных расстройств, аварий и ошибок.

14. Упростится организационная структура, улучшится процессы менеджмента предприятие сможет быстро и гибко реагировать на изменение внешней среды.

15. Разрушатся барьеры.

16. Сотрудники из биологического робота, придатка директора, крепостного, начнут расти станут лидерами и специалистами уникальной квалификации.

17. Успехи на рабочем месте и самореализация спрограммируют успехи в личной жизни сотрудника и изменению общества в целом.

18. Сократятся потери, высвободиться время.

19. Увеличиться вовлеченность сотрудников и повыситься уровень организационных решений, что приведет к повышению качества и удовлетворенности клиентов.

20. Уменьшиться объем пустой работы и переделок.

.

Вводы:

1. Проведен анализ проблем малых предприятий, проанализирован уровень ответственности современных сотрудников, выявлены проблемы компетенции современных сотрудников, падения качества и роста цены на товары и услуги.

2. На основе анализа опыта управления предприятиями в США, СССР, Японии, Китае выявлены пути решения проблем на основе философии Деминга, ситуационного лидерства, бережливого производства.

3. Разработана методика создания комплексных РД-инструкций основанная на идеи создания комплексной рабочей инструкции состоит в слияние должностной и рабочей инструкции в единый документ (РД-инструкция) в рамках концепции бережливого производства на основе профессиональных стандартов РФ с применением философии Деминга и методов ситуационного лидерства как средство повышения производительности и качества труда.

4. Разработана двухуровневая модернизированная структура управления предприятием и разработана новый вид комплексных рабочих инструкций (РД-инструкция), которая позволяет повысить производительность и качество труда и снизить издержки.

5. Разработан процесс создания комплексных РД-инструкций.

6. Разработан процесс внедрения комплексных РД-инструкций.

7 Разработана структура системы образования малого предприятия необходимая для эффективного развития.